

Löffl, Josef; Zagel, Christian

## **Projektlehre im Verbund mit mittelständischen Unternehmen im ländlichen Raum. Erfahrungen aus dem Masterstudiengang ZukunftsDesign**

Schmohl, Tobias [Hrsg.]; Schäffer, Dennis [Hrsg.]; To, Kieu-Anh [Hrsg.]; Eller-Studzinsky, Bettina [Hrsg.]: *Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen. Strategien, Formate und Methoden*. Bielefeld : wbv 2019, S. 41-50. - (TeachingXchange; 3)



Quellenangabe/ Reference:

Löffl, Josef; Zagel, Christian: Projektlehre im Verbund mit mittelständischen Unternehmen im ländlichen Raum. Erfahrungen aus dem Masterstudiengang ZukunftsDesign - In: Schmohl, Tobias [Hrsg.]; Schäffer, Dennis [Hrsg.]; To, Kieu-Anh [Hrsg.]; Eller-Studzinsky, Bettina [Hrsg.]: *Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen. Strategien, Formate und Methoden*. Bielefeld : wbv 2019, S. 41-50 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-185541 - DOI: 10.25656/01:18554

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-185541>

<https://doi.org/10.25656/01:18554>

### **Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

Informationszentrum (IZ) Bildung

E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# **Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen**

Strategien, Formate und Methoden

Tobias Schmohl, Dennis Schäffer, Kieu-Anh To, Bettina Eller-Studzinsky (Hg.)

# Projektlehre im Verbund mit mittelständischen Unternehmen im ländlichen Raum: Erfahrungen aus dem Masterstudiengang ZukunftsDesign

JOSEF LÖFFL & CHRISTIAN ZAGEL

*Schlagwörter:*

Fachhochschule, Anwendungsorientierung, Masterstudium, Projektlernen, Authentizität

## 1 Problemstellung

Wird die Frage nach den stilprägenden Unterschieden zwischen einer Universität und einer Hochschule für angewandte Wissenschaften aufgeworfen, ist es sehr interessant zu beobachten, nach welchen Mustern sich die entsprechenden Antworten gliedern: Während Mitglieder der „Scientific Community“ erfahrungsgemäß auf die Aspekte der universitären Grundlagenforschung, des Promotionsrechts und des Umfangs des Lehrdeputats verweisen (Zimmermann, 2018), beantworten Unternehmerinnen und Unternehmer diese Frage mit dem Verweis auf den stärkeren Praxisbezug und den höheren Grad der Anwendungsorientierung, die vornehmlich bei den Fachhochschulen als Kompetenzvermutung verortet wird (Gänsicke, 2018; Herzka, 2017).

Was bedeutet es aber ganz konkret für Lehrende, ein anwendungsorientiertes Curriculum in einem mittelständisch geprägten Umfeld im ländlichen Raum an einer Fachhochschule zu betreiben?

### 1.1 Ein Masterstudiengang als regionaler Innovationsinkubator

Seit dem Start im März 2016 fungiert der Masterstudiengang „ZukunftsDesign“ als kleiner Innovationsinkubator am Lernort Kronach und adressiert durch sein praxisorientiertes Programm diese Fragestellung. Dem Studiengang liegt eine (auf den ersten Blick) einfach strukturierte Systematik zugrunde (Hoffmann et al., 2012, S. 52 ff.): Projekte, die auf Aufgabenstellungen und Ideen aus Unternehmen, Institutionen, aber auch vonseiten der Studierenden selbst eingespeist werden, dienen als Vehikel für die Vermittlung von Inhalten. Der Kanon der Inhalte wird durch ein möglichst breites Feld an Themenbereichen in Form von Modulen fest verankert (vgl. Abb. 1).



Abbildung 1: Module und Studieninhalte

Die Studierenden arbeiten projektspezifisch in kleinen Teams, meist befristet auf ein Semester an der jeweiligen Aufgabenstellung. Lehrende können in diesem Konzept zwei völlig unterschiedliche Rollen einnehmen: Zum einen bleibt die Funktion als Persönlichkeiten der klassischen Wissensvermittlung, die z. B. im Rahmen einer Vorlesung die methodischen Grundlagen für ein bestimmtes Themenfeld kreieren. Zum anderen kommt die Rolle eines Projektbegleiters oder Coaches hinzu. Analog zu Greif (2005, S.7) wird das Coaching als Instrument „zur Verbesserung der persönlichen Effektivität“ eingesetzt, was im Rahmen der Projektarbeit sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene geschieht. Die Rolle des Coaches (vgl. Abb. 2) dient während der Projektarbeit als eine Art von Scharnierfunktion zwischen den Studierenden und Dozierenden, indem die Fachexpertise der Lehrenden mit den in der praktischen Arbeit aufgedeckten Bedarfen abgeglichen wird (Wiemer, 2012). Konkret bedeutet dies z. B., dass der Coach die studentische Projektgruppe in einer geeigneten Situation darauf hinweist, dass an etwaiger Stelle die Nutzung einer bestimmten Methode sinnvoll wäre und die Expertise hinsichtlich der Anwendung dieser Methode bei einem bestimmten Lehrenden oder externen Experten liegt, den die studentische Projektgruppe hinzuziehen könnte (oder auch nicht).

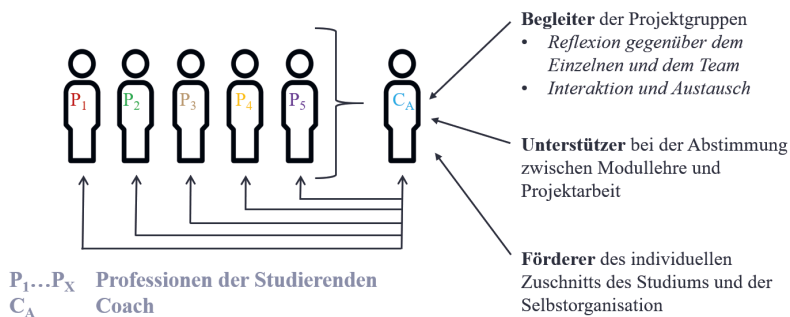


Abbildung 2: Coaching-Konzept

Mag das Konzept auf den ersten Blick sehr einfach in seiner Struktur anmuten, hat es sich doch von Anfang an in mehrerlei Hinsicht als komplex herausgestellt. Als äußerst bemerkenswert muss primär die Tatsache angeführt werden, dass dieses Programm nicht nur junge Menschen aus der Region und damit die klassische Klientel einer Fachhochschule angesprochen hat. Vielmehr zeigte sich ein besonderes Interesse auch durch Persönlichkeiten in Topmanagementfunktionen und bei Studierenden aus ganz Deutschland, die bisweilen eine halbtägige Anreisedauer dafür in Kauf nehmen, um an dem Curriculum partizipieren zu können. Es handelt sich bei den Teilnehmenden also um eine in vielerlei Hinsicht interdisziplinäre und hochheterogene Gruppe. Trotz dieser Heterogenität (oder gerade dadurch?) kann aber auch an einer Fachhochschule im ländlichen Raum ein gemeinsamer Lernraum entstehen, durch den individuelle Unterschiede als Chancen und fachliche Diversität als Ressource wahrgenommen werden. Dafür ist es entscheidend – diese Aussage haben zahlreiche Gespräche mit den Studierenden ergeben –, dass das entsprechende Angebot *authentisch* gestaltet ist. Für den Erfolg eines derartigen Studiengangskonzepts ist es von enormer Bedeutung, dass unternehmerisches Denken und Handeln mit all seinen Aspekten nicht nur gelehrt, sondern durch die Dozierenden aktiv vorgelebt und in das Curriculum integriert wird. Nur so ist es möglich auch Studierende mit eigener Erfahrung als Gründer- oder Unternehmerpersönlichkeit anzusprechen und vom individuellen Mehrwert des Studiums zu überzeugen. Neben der entsprechend umfassenden Abstimmung der Lehrinhalte (Praxis- und Theorieanteile) sind also noch viele weiteren Aktionen nötig, um die gewollte Authentizität zu schaffen.

## 1.2 Authentizität als zentraler Erfolgsfaktor

Im Folgenden werden verschiedene Facetten von Authentizität anhand des Studiengangs exemplifiziert, um zu zeigen, wie diese zum Community-Building und damit wesentlich zum Erfolg des Studiums beiträgt.

### 1.2.1 Authentizität durch reale Projekte (anstelle simulierter Projektarbeit)

Zunächst spielt es für die Authentizität des Studiums eine zentrale Rolle, dass es sich um „**reale**“ **Projekte** und nicht um von Lehrenden entworfene, durchgetaktete Simulationen handelt. Als Projekte werden hierbei allgemein Vorhaben bezeichnet, die „durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind“ (Patzak & Rattay, 2014, S. 19). Konkret bedeutet das im Rahmen des Zukunfts-Design-Studiums, dass nicht nur abstrakt Simulationen für Projekthandeln durchgeführt werden, sondern konkrete Vorhaben von Unternehmen und Institutionen eingeworben werden müssen. Das Spektrum der bearbeiteten Projekte geht von der Planung einer innerfamiliären Unternehmensnachfolge über die Entwicklung alternativer und digitaler Geschäftsmodelle für produzierende Unternehmen bis hin zur Ausgestaltung und Durchführung kultureller Events. Dies stellt einerseits die Organisation eines entsprechenden Curriculums vor Herausforderungen, andererseits aber besonders die Lehrenden, denen diese Aufgabe primär zufällt. Ein offenes, ob-

jektives und gegenüber den externen Partnern empathisches Vorgehen der Lehrenden ist zwingend nötig. Besondere Bedeutung fällt dabei der bedachten Akquise der Projekte zu: Die Hochschule agiert nicht als Beratungsdienstleister. Die Projekte werden vielmehr als Vehikel zur Vermittlung der Lehre genutzt. Dennoch besteht auch hier die Notwendigkeit der Schaffung eines rechtssicheren Raums beispielsweise mittels Projektverträgen und Geheimhaltungsvereinbarungen. Die im Gegensatz zu einer Beratungsleistung ergebnisoffene Definition der Projektthemen führt nicht selten dazu, dass gegebene Problemstellungen durch die Gruppe der Studierenden ganz anders (und viel offener) hinterfragt werden.

### **1.2.2 Authentizität durch direkten und persönlichen Kontakt zu Partnern**

In einem stark mittelständisch geprägten Raum ergibt sich hier die Herausforderung, rasch und effektiv die Netzwerke des regionalen Unternehmertums nutzen zu können. Da der persönliche Kontakt zu den Entscheidern hier immer noch den bedeutendsten Zugang darstellt, ist es für die Lehrenden von zentraler Bedeutung, auf die bereits bestehenden Verbindungen der Hochschule zu den Unternehmern und Institutionen zurückgreifen zu können. Nur in seltenen Fällen und vorwiegend bei großen Unternehmen finden sich ausgegliederte Abteilungen (z. B. Produktentwicklung, Innovationsmanagement), die als Ansprechpartner für die Lehrenden fungieren können. Ist der Kontakt zu den Inhabern und/oder Geschäftsführern der Unternehmen hergestellt, gilt es oftmals, Überzeugungsarbeit dafür zu leisten, dass es sich nicht um ein Anliegen der Auftragsforschung handelt, sondern um einen völlig anderen Ansatz, der gerade diejenigen Dinge adressieren kann, die im Tagesgeschäft der Unternehmerpersönlichkeit unter den Tisch fallen, aber nichtsdestotrotz langfristig von wichtiger strategischer Bedeutung sind. Dabei ist es entscheidend, die Ansprechpartner dafür zu sensibilisieren, dass das Ergebnis der Arbeit einer studentischen Projektgruppe völlig von dem Bild abweichen kann, das die Entscheiderinnen und Entscheider im Kopf haben und eventuell von der Beauftragung von Beratungsdienstleitern kennen. Dies bietet im Gegensatz zu reiner Auftragsarbeit und die dadurch entstehende Unabhängigkeit aber die bedeutende Chance, unangenehme Themen offen anzusprechen und gewonnene Erkenntnisse ungeschönt darzulegen.

### **1.2.3 Authentizität durch Impression Management**

Gleichrangig neben die Ansprache der Unternehmerpersönlichkeiten tritt der regelmäßige Austausch mit den Kammern und unternehmerischen Netzwerken als Institutionen, um beständig als Player in der Region wahrgenommen zu werden. Durch dieses persönliche Engagement ist es möglich, dass im Mittelstand der Eindruck entsteht, dass nicht nur ein Studiengang, sondern die Hochschule an sich als „ehrlicher Makler“ in der Region fungiert. Diese Aufgabe kommt vor allem den Professorinnen und Professoren des Studiengangs zu. Rein strukturell handelt es sich bei diesem Gedanken aber um einen Trugschluss, da alles letztendlich wiederum nicht auf dem institutionellen Austausch, sondern auf personengebundenen Netzwerken fußt.

#### 1.2.4 Authentizität durch offene und agile Projektentwicklung

Die Studierenden müssen vor allem dazu befähigt und motiviert werden, sich gegebenenfalls von einer ursprünglich definierten Fragestellung lösen zu können und die gegebenen Problemstellungen aus einer gewissen „Distanz“ zu betrachten. Nicht selten wurde so die ursprünglich definierte Themenstellung grundsätzlich hinterfragt und tiefer liegende Probleme im Unternehmen identifiziert und adressiert. Durch die wirtschaftliche Unabhängigkeit kann es eine Studierendengruppe schaffen, jenseits der ggf. vorhandenen Betriebsblindheit auch unangenehme Themen anzusprechen. Eine besondere Herausforderung diesbezüglich kann es sein, das für dieses Vorgehen notwendige Vertrauen der Unternehmerinnen und Unternehmer zu bekommen. Entsprechend wichtig ist auch die Benennung konkreter unternehmensseitiger Ansprechpartner für die Studierenden, dass die Kanäle der Kommunikation zwischen diesen definiert sind und dass Optionen des Kennenlernens wie z. B. die Möglichkeit einer Werksführung besprochen werden. Grundlegend für den Grad der wahrgenommenen Authentizität und der Wertschätzung ist zudem der Aspekt der Anwesenheit von Unternehmensvertretern etwa bei der Abschlusspräsentation der studentischen Projektgruppen.

#### 1.2.5 Authentizität durch Flexibilität

Authentizität bedeutet in diesem Zusammenhang aber auch, dass die Projekte und somit die Vehikel der Wissensvermittlung jedes Semesters durch den Faktor Zufall Gestalt annehmen. Selbstverständlich liegen jedem Modul im Master ZukunftsDesign Inhalte zugrunde, die über den klassischen Weg der Wissensvermittlung – vornehmlich die Vorlesung – transferiert werden. Aber mit fortschreitendem Semester gilt es umso mehr für die Lehrenden, die jeweiligen Projekte und den Inhalt der Module in Einklang zu bringen. Bei einem derartigen Programm zählt es zu den zentralen Aufgaben der Lehrenden, flexibel auf die jeweils in der Projektarbeit entstehenden Herausforderungen reagieren zu können, um dann z. B. für einen spontanen Kurz-Input oder dergleichen zur Verfügung zu stehen. Nur so kann das reale Leben der Projektarbeit in Unternehmen adäquat abgebildet werden.

#### 1.2.6 Authentizität durch dynamische Lehrformen

Da sich dadurch die Planbarkeit der Lehre auf ein sehr geringes Maß reduziert, stehen die Lehrenden vor der Herausforderung, die von ihnen zu vermittelnden Inhalte in einem Format derart aufzubereiten, dass damit flexibel umgegangen werden kann. Ein denkbarer Ansatz ist derjenige, dass die jeweils in den Modulen zu vertretenden Inhalte in Form einer Toolbox dargeboten werden, die einen bedarfsgerechten Abruf der Inhalte ermöglicht. Auf den ersten Blick mag dieser Gedankengang trivial klingen, schließlich geht es dabei letztendlich vor allem darum, als Lehrender die Frage zu erörtern, ob der jeweilige Inhalt in Form eines Videos, eines Kurzvortrags, eines kleinen Workshops oder dergleichen aufbereitet und „auf Vorrat“ gehalten werden kann. Der Fokus liegt folglich vermehrt auf der Vermittlung konkreter Kompetenzen (Fröhlich-Gildhoff et al., 2011; Schaper et al., 2012) und nicht auf der reinen Darbietung theoretischer Inhalte.

### 1.2.7 Authentizität durch fachliche Diversität

Betreuen die Lehrenden mehrere Projekte gleichzeitig, gesellt sich zu den ad hoc vorzuhaltenden Inhalten auch noch ein oft vollkommen unterschiedlicher Praxis-kontext. So unterscheidet sich das einzubringende Fachwissen beispielsweise bei einem Projekt zur Produktentwicklung nicht selten gänzlich zu dem eines Projekts zur Kulturwirtschaft. Bei einem interdisziplinären Format wie dem Masterstudiengang ZukunftsDesign aber gilt es auch, unterschiedlichste Wissenschaftsdisziplinen aufeinander abzustimmen: Je höher der Grad der Heterogenität der Fachkulturen, umso größer ist zweifelsohne das Potenzial für innovative Ansätze – und für operative Herausforderungen. Die interdisziplinäre Arbeit im Projektteam gestaltet sich für Studierende oft leichter als für die Lehrenden, die aus ihrer jeweiligen Fachlichkeit heraus versuchen müssen, miteinander einen anwendungsorientierten Dialog zu führen, der als Grundlage für eine flexibel gestaltete Lehre in einem derartigen Format gelten darf.

### 1.2.8 Fazit

Die aufgezeigten Aspekte machen deutlich, dass zur Gestaltung eines derart neuen, experimentellen und praxisorientierten Studiengangs viel mehr benötigt wird als die adäquate Zusammenstellung von Lehrinhalten. Der damit verbundene Lernprozess führt selbstverständlich auch dazu, dass sich Denkmuster verinnerlichen und Prozesse über die Zeit etablieren müssen. Authentizität umfasst daher auch eine offene Kommunikation des experimentellen Charakters und ggf. damit verbundener Hürden und Widerstände sowohl gegenüber der Studierenden und Projektpartner, aber auch gegenüber eher traditionell orientierten Kolleginnen und Kollegen. Um dies zu verwirklichen, wurde eine Vision entwickelt, die aufzeigen soll, dass sich nicht nur die im Studiengang behandelten Projekte im stetigen Wandel befinden, sondern auch der Studiengang selbst (vgl. Abb. 3).



Abbildung 3: Vision des Studiengangs



## 2 Ausblick: Implikationen für die Lehre

Im Folgenden sollen konkrete Folgerungen für die Lehrentwicklung und -anlage aufgezeigt werden, die sich aus unserer Sicht aus neuen curricularen Konzepten wie dem Masterstudiengang ZukunftsDesign ableiten. Wir wechseln also den Blickwinkel von den operativen Herausforderungen auf die angesprochenen Gegebenheiten und betrachten diese im Zuge der radikalen Veränderungen, deren Prozess vielfach mit der Begrifflichkeit „digitale Revolution“ (Tapscott, 1996, S. 11 f.; Jahn & Pfeiffer, 2014) umschrieben wird: Der eigentliche Mehrwert der physischen Anwesenheit von Menschen in Lehr- und Lernräumen an einer Hochschule wird keinesfalls in der altergebrachten Wissensvermittlung bestehen. Vielmehr wird ein geschützter Raum angestrebt, in dem Studierende unter Begleitung Erfahrungen sammeln können, die nicht nur die jeweilige Fachlichkeit adressieren, sondern eben jene Dinge, die als überfachlich charakterisiert werden und die semantisch unzureichend als Schnittstellen oder Schnittmengen zwischen den jeweiligen Fachkulturen angesprochen werden können. Die Autoren dieses Essays haben bisweilen die Erfahrung gemacht, dass gerade in Diskussionen mit erfahrenden Hochschuldozentinnen und Hochschuldozenten die Wahrnehmung dahin geht, dass klassische Fachinhalte durch überfachliche Inhalte ersetzt werden sollen. Es handelt sich hierbei um eine Wahrnehmung, die in Verbindung mit den Herausforderungen betrachtet werden muss, die die Realisierung eines Konzepts wie des Masterstudiengangs ZukunftsDesign mit sich bringen und die in einem größeren Kontext betrachtet werden sollten. Hier lohnt u. a. ein Blick auf die Ausführungen von Ingeborg Reichle (2018, S. 217) zu den Anforderungen an eine Hochschulbildung der Zukunft:

Hochschulbildung ist im 21. Jahrhundert auf vielen Ebenen mit tiefgreifenden Transformationsprozessen und Herausforderungen konfrontiert, sei es durch die veränderten Anforderungen der Arbeitswelt und der Gesellschaft an Wissensvermittlung und Lerninhalte, die Digitalisierung und Vernetzung von Bildungsangeboten oder die Entstehung neuer Akteure als Bildungsanbieter. [...] Es besteht ein gewisser Konsens sowohl von Seiten der Arbeitgeber als auch von Seiten der Vertreter von Wissenschafts- und Bildungsinstitutionen darüber, dass disziplinenübergreifende Studien- und Lehrformen Absolventen Fähigkeiten mit auf den Weg geben, die im hohen Maße als zukunftsfähig eingeschätzt werden, wie Kommunikations- und Teamfähigkeit oder kritisches und ganzheitliches Denken, Fähigkeiten, die neben der fachlichen Ausbildung als immer wichtiger angesehen werden. Integrative Studien- und Lehrformen können allerdings viele Formen annehmen und die unterschiedlichsten Ausprägungen haben, setzen stets jedoch eine intensive Auseinandersetzung mit didaktischen Modellen voraus, die an die Lehrenden weitreichende Anforderungen stellt. [...] Damit geht eine neue Erwartungshaltung an die Lehrenden einher, die sich von der Rolle des spezialisierten Wissensvermittlers hin zu einem Innovator und Mentor wandelt.

Eine große Herausforderung bei der Realisierung eines Projekts, das die in diesem Textauszug synthetisierten Gegebenheiten adressiert, stellt zunächst deren Operationalisierung in einem historisch gewachsenen Hochschulapparat dar. Eine flexibel gestaltete projektspezifische Lehre stößt nicht nur an Modulgrenzen, sondern setzt

eine völlig andere Haltung voraus, als dies bei einem klar angebotsorientierten Lehrformat der Fall ist, da hier keine umfassende Planbarkeit gegeben ist. Diese Agilität in einer „stundenplanorientierten“ Organisation so zu integrieren, dass beide Systeme, neu und alt, parallel zueinander laufen können, stellt eine Kunst für sich dar. Im Falle von ZukunftsDesign wurde diese Herausforderung dadurch gelöst, dass das Curriculum an einem eigens dafür geschaffenen Lernort mit einer eigenständigen, fakultätsunabhängigen Studiengangskoordination sowie mit Lern- und Lehrzeiten, die auf die Wochentage Freitag und Samstag fokussiert sind, umgesetzt wird. Auch dadurch gewinnt das Vorhaben Zug um Zug immer mehr den Charakter einer Blaupause für die „Hochschule der Zukunft“, d. h. für einen Raum, in dem praxisnahe Erfahrungswerte zu den Gegebenheiten einer neuen Art der Hochschullehre gesammelt werden können, um jenseits der Allgemeinplätze hochschulpolitischer Veröffentlichungen eine Brücke bauen zu können, die letztendlich zur Transformation der Hochschule an sich führt.

Die entscheidenden Fragen entwickeln sich erst bei der Umsetzung. Dazu zählt in jedem Falle die Frage der Rolle der Hochschule als physischer Raum, in dem Menschen mit unterschiedlichen Rollen zusammenkommen. Bei einem berufs begleitenden Masterstudiengang wie ZukunftsDesign, der insbesondere Persönlichkeiten anspricht, die bereits im Berufsleben stehen, muss der Mehrwert der Anwesenheit vor Ort klar ersichtlich sein. Die klassische Vermittlung von Informationen reicht nicht aus, um dies zu rechtfertigen, was entsprechende Gespräche mit den Studierenden erkennen lassen. Daher muss die Frage, welche Inhalte im ZukunftsDesign nachhaltig durch ein Selbststudium, z. B. unter Verwendung einer digitalen Lehr- und Lernplattform, effizient vermittelt werden können, geklärt werden. Die Gestaltung des Selbststudiums ist dabei eng an die operativen Herausforderungen gekoppelt, die ein derartiges interdisziplinäres, projektspezifisches Angebot mit sich bringt: An dieser Stelle trifft die weitgehend planbare, ortsungebundene Welt des Selbststudiums auf diejenige der agilen, teilweise stark ortsgebundenen (z. B. Rapid Prototyping in einem FabLab) Welt der projektspezifischen, überfachlichen Teamarbeit. Lehrende, Third-Space- und Service-Mitarbeiter\*innen müssen diesbezüglich einen einfachen, einheitlichen und flexiblen Weg der Abstimmung untereinander finden, um eine derartige Systematik in Betrieb halten zu können. Zugleich bedarf es der regelmäßigen Ansprache der Studierenden, dass das hohe Maß an Flexibilität teilweise zu Brüchen in organisatorischen Prozessen führt, da oftmals der intensive Zeitaufwand, der mit einem derartigen Ansatz verbunden ist, weniger gesehen wird als diejenigen Aspekte, die im Bereich der Organisation als unzureichend erscheinen. Neben diese Gesichtspunkte tritt im Falle von ZukunftsDesign noch die wichtige Aufgabe, in den Diskurs mit der eigenen Hochschule zu treten, um im Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen, die in klassisch orientierten, grundständigen Studiengängen lehren, Fragen zu erörtern, wie sich etwa die generelle Erwartungshaltung an eine fachübergreifende Projektlehre gestaltet oder welche überfachlichen Formate in der Realisierung als sinnvoll erscheinen.

In der Gesamtschau ergibt sich als zentrale Herausforderung insbesondere diejenige eines gemeinsamen Dialogprozesses, in dem Lehrende in agilen Konzepten wie ZukunftsDesign, Hochschulgremien, Lehrende, die andere Ansätze verfolgen, und die Studierenden in einen regelmäßigen, transparenten und ergebnisoffenen Diskurs treten. Natürlich ist es auch wichtig, die Region, d. h. die Kommune, Unternehmen, Verbände und Institutionen, in diesen Prozess zu integrieren, doch sollte dies stets themenbezogen und punktuell erfolgen. Primär sollte dieser Dialogprozess darauf ausgerichtet sein, dass sich die Hochschule in einem geschützten Raum offen über die positiv und auch über die weniger positiv besetzten Aspekte austauscht, die mit einem Vorhaben wie dem Masterstudiengang ZukunftsDesign verbunden sind. All diese Gesichtspunkte lassen sich unter Chiffren wie derjenigen der Kommunikations- und Organisationskultur subsumieren. Im Grunde aber entscheidet auch an dieser Stelle in erster Linie die Haltung der handelnden Personen über Erfolg und Misserfolg eines Vorhabens, dessen Kern durch all das repräsentiert wird, was unter intrinsischer Motivation verstanden werden kann – bei den Studierenden, bei den Lehrenden und bei den Entscheidern in den Gremien der Hochschule.

## Literatur

- Fröhlich-Gildhoff, K., Nentwig-Gesemann, I. & Pietsch, S. (2011). *Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte*. Expertise für die Weiterbildungsinitiative.
- Gänsicke, T. (2018). Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Partner der Automobil- und Zulieferindustrie. *ATZ – Automobiltechnische Zeitschrift*, Vol. 120, Supplement 3, 156–161.
- Greif, S. (2005). *Mehrebenencoaching von Individuen, Gruppen und Organisationen*. Beitrag zum Coaching Kongress 2005. Frankfurt am Main. Verfügbar unter <http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/Mehrebenencoaching.pdf> (Zugriff am 05.10.2018).
- Herzka, M. (2017). Innovative Hochschulausbildung: Künftige Rahmenbedingungen, didaktische Methoden und Lernumgebungen. In *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft*, 551–556.
- Hoffmann, M., Löffl, J., Luo, X., Thar, W., Valeva, M. & Zagel, C. (2017). *zukunftsdesign – offen. innovativ. machen*. J. Krahel & J. Löffl (Hrsg.). Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Jahn, B. & Pfeiffer, M. (2014). *Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation*. Marketing Review St. Gallen 31.1, 79–93.
- Patzak, G. & Rattay, G. (2014). *Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen* (3. Auflage). Wien: Linde.
- Reichle, I. (2018). Teaching for the Future: Anforderungen an eine Hochschulbildung der Zukunft. In: G. Bast (Hrsg.), *Digitale Transformationen – Gesellschaft, Bildung und Arbeit im Umbruch* (S. 207–220). Wien, München.

- Schaper, N., Schlömer, T. & Paechter, M. (2012). Kompetenzen, Kompetenzorientierung und Employability in der Hochschule. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 7.4.
- Tapscott, D. (1996). *Die digitale Revolution: Verheißungen einer vernetzten Welt – die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft*. Wiesbaden: Gabler.
- Wiemer, M. (2012). Begleitung anspruchsvoller Bildungswege: Coaching für Studierende. In *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Vol. 19.1, 49–57.
- Zimmermann, G. (2018). *Uni vs. FH: Wo ist das Studium besser?* Verfügbar unter <https://www.studycheck.de/blog/uni-vs-fh> (Zugriff am 02.11.2018).

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Module und Studieninhalte .....	42
Abb. 2	Coaching-Konzept .....	42
Abb. 3	Vision des Studiengangs .....	46

## Autoren

Josef Löffl, Prof. Dr. phil.  
 Institut für Wissenschaftsdialog  
[josef.loeffl@th-owl.de](mailto:josef.loeffl@th-owl.de)

Christian Zagel, Prof. Dr.  
 ZukunftsDesign  
[christian.zagel@hs-coburg.de](mailto:christian.zagel@hs-coburg.de)